

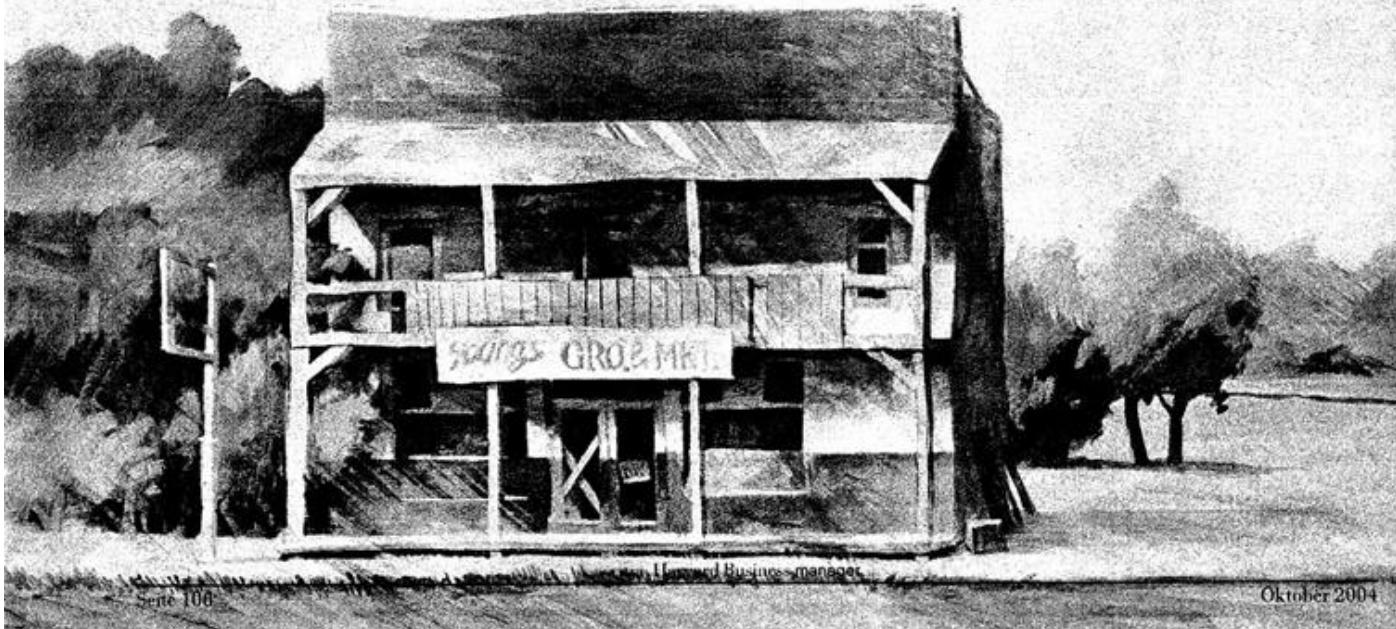


#### MÄRKE:

Wer sich ausschließlich darauf konzentriert, viele Produkte zu niedrigen Stückkosten auf den Markt zu bringen, landet schnell auf dem Abstellgleis. Die einzige Möglichkeit zu wachsen besteht darin, das gesamte Unternehmen nach den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden auszurichten.

Von Theodore Levitt

# Marketing-Kurzsichtigkeit



**J**eder wichtige Industriezweig befand sich irgendwann einmal in der Phase des Wachstums. Einige reiten heute noch auf der Wachstumswelle, befinden sich aber bereits am Rande des Abgrunds. Andere, die als gereifte Wachstumsindustrien angesehen werden, haben das Wachsen längst eingestellt. In jedem Fall liegt die Ursache für bedrohtes, gebremstes oder bereits zum Erliegen gekommenes Wachstum nicht in der Marktsättigung. Vielmehr ist Managementversagen die Ursache.

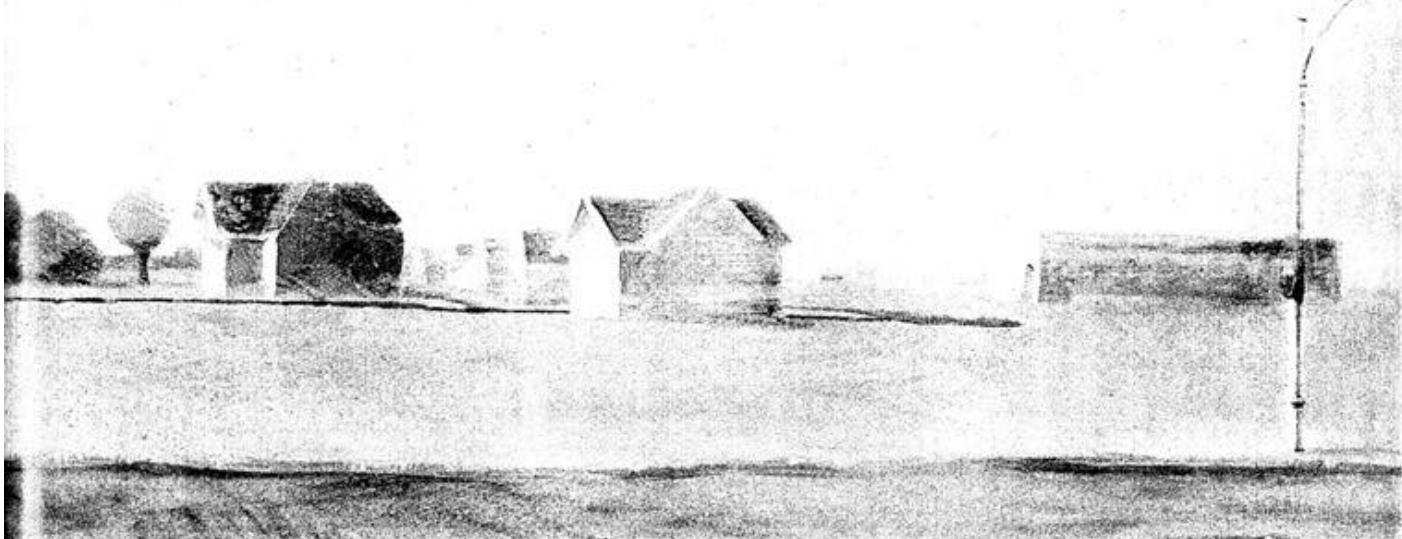
Dieses Versagen hat seinen Ursprung an der Firmenspitze. Das Topmanagement ist letztlich für die breit angelegten strategischen Ziele und politischen Leitlinien eines Unternehmens verantwortlich und hat sich damit zu befassen. Nachfolgende Punkte mögen diese Behauptung weiter erhärten:

■ Das Wachstum der amerikanischen Eisenbahnen kam nicht deshalb zum Erliegen, weil die Nachfrage nach Personen- und Gütertransport nachließ. Im Gegenteil: Die Nachfrage stieg. Die Eisenbahnen stecken heute auch nicht deshalb in Schwierigkeiten, weil dieser Bedarf von Autos, Lastwagen, Flugzeugen oder vom Telefon gedeckt wird, sondern weil sie selbst diesen Bedarf nicht gedeckt haben. Sie gestatteten es anderen, in

das traditionelle Geschäft der Eisenbahnen einzudringen. Und der Grund für diesen Kardinalfehler war einfach, dass die Eisenbahngesellschaften die Grenzen ihres Industrie- und Geschäftszweigs zu eng gesteckt und ihre Branche falsch definiert hatten: Sie dachten eisenbahnorientiert und nicht transportorientiert, ihre Politik war produkt- und nicht kundenbezogen.

■ Hollywood konnte dem Schicksal, vom Fernsehen orkanartig hinweggefegt zu werden, nur mit knappster Not entrinnen. Tatsächlich machten alle etablierten Filmgesellschaften drastische Veränderungen durch. Aber auch hier war es dasselbe Bild: Die Filmgesellschaften hatten nicht wegen des Markteinbruchs, der vom Fernsehen ausging, sondern wegen der eigenen Kurzsichtigkeit mit Schwierigkeiten zu kämpfen. Wie bei den Eisenbahnen hatte die Filmindustrie ihre Grenzen falsch gesteckt, ihre Branche falsch definiert. Die Macher in Hollywood glaubten, sie seien in der Filmindustrie tätig, obwohl es tatsächlich der Unterhaltungssektor war. Das Spielfilmgeschäft ging von einem spezifischen, in seinen Grenzen eng abgesteckten Produkt aus. Auf diese Weise entstand eine schicksalhafte Selbstzufriedenheit, aus der heraus die Einstellung erwuchs, das Fernsehen sei eine Be-

Foto: AP, dpa, AFP



drohung. Hollywood wies das Fernsehen weit von sich und verhöhnte es; stattdessen hätte es Fernsehen als eine günstige Gelegenheit begreifen sollen, im Unterhaltungsgeschäft weiter zu expandieren.

Heute ist das Fernsehen ein größerer Industriezweig, als es die alte zu eng definierte Filmindustrie jemals war. Hätten die Hollywood-Manager kundenorientiert gedacht (darauf bedacht, Entertainment zu liefern) statt produktorientiert (sich einfach auf die Filmproduktion festzulegen), hätten sie dann auch das finanzielle Fegefeuer durchmachen müssen, das folgte? Ich bezweifle es. Was die Spielfilmindustrie letzten Endes rettete und als Hauptgrund für ihr Wiederaufleben angeführt werden kann, war die Welle neuer Drehbuchautoren, Produzenten und Regisseure, deren Fernsehserfolge die alten Filmgesellschaften dezimierte und die großen Filmmogule von ihren Thronen stürzte.

Es gibt weniger augenfällige Beispiele für Branchen, die durch falsche Definitionen ihres eigentlichen Zwecks ihre Zukunft gefährdeten. Ich werde auf einige dieser Beispiele später im Detail zurückkommen und dabei die Überlegungen analysieren, die Schwierigkeiten und Bedrängnis heraufbeschworen. An diesem Punkt angekommen, könnte es eine Hilfe sein, wenn ich darauf verweise, was ein durch und durch kundenorientiertes Management tun kann, um eine Wachstumsindustrie weiterwachsen zu lassen, auch nachdem alle offen zu Tage liegenden Möglichkeiten ausgeschöpft sind. Zwei einschlägige Beispiele begleiten uns schon seit langer Zeit: Nylon und Glas im Allgemeinen und die Unternehmen E. I. DuPont de Nemours & Company und die Corning Glass Works im Besonderen.

Beide Unternehmen verfügen über hohe technische Kompetenz. Ihre Produktorientierung steht außer Frage. Das allein erklärt diesen Erfolg aber noch lange nicht. Denken wir doch einmal zurück: Die DuPonts und die Cornings verdanken ihren Erfolg nicht in erster Linie ihrer Produkt- oder Forschungsorientierung, sondern vielmehr der Tatsache, dass sie gleichzeitig immer großen Wert auf Kundenorientierung gelegt haben. Das war der Schlüssel zu ihrem Erfolg. Das ständige Ausschauhalten nach neuen Betäti-

#### THEODORE LEVITT

war Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Harvard Business School. Heute ist er emeritierter Professor. Dieser Artikel erschien erstmals im Harvard manager 2/1979.

## KOMPAKT

In dem viel zitierten Beitrag (im englischen Original: „Marketing-Myopia“) stellt sich der Autor die Frage, wie Unternehmen nachhaltiges Wachstum erzielen können.

**Begriff:** Anhand der Beispiele großer Industrien arbeitet Levitt erstmals den Unterschied zwischen Verkauf und Marketing heraus: Beim Verkauf soll in erster Linie das Produkt des Verkäufers inbare Münze umgewandelt werden, beim Marketing geht es darum, die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zufrieden zu stellen.

**Märkte:** Etablierte und erfolgreiche Unternehmen dürfen den Markt, den sie heute bearbeiten, nicht als gegeben hinnehmen. Neue Wachstumschancen entdeckt nur, wer den Markt aus der Kundenperspektive betrachtet.

**Gefahren:** Viele Unternehmen sind zu sehr auf das Entwickeln und Produzieren ihrer Produkte fixiert. Darum nehmen sie die Bedrohung durch ihre direkte Konkurrenz oder auch durch Firmen außerhalb ihrer Branche nicht wahr.

gungsfeldern, um technisches Know-how zur Befriedigung von Kundenwünschen einzusetzen, erwies sich als eine Politik, die zu einer beeindruckenden Zahl neuer und erfolgreicher Produkte führte. Hätte das Management der genannten Unternehmen die Kundschaft nicht mit ihren Wünschen und Bedürfnissen mit Kennerblick beobachtet, wären viele der Neuprodukte dieser beiden Konzerne vielleicht an den Kunden vorbeigegangen, viele der Verkaufsmethoden zwecklos gewesen.

Aluminium ist ebenfalls ein Beispiel für eine durch Kontinuität gekennzeichnete Wachstumsindustrie und das dank der Bemühungen zweier im Zweiten Weltkrieg gegründeter Unternehmen, die sich mit gezieltem, aktivem Engagement anstrengten, neue, die Wünsche des Kunden befriedigende Anwendungen für das Metall zu finden. Ohne die Kaiser Aluminium & Chemical Corporation und ohne die Reynolds Metals Company wäre der heutige Aluminiumbedarf wesentlich niedriger.



Nun könnte man argumentieren, es sei unsinnig, die Eisenbahnen mit Aluminium oder die Filmindustrie mit Glas zu vergleichen. Sind Aluminium und Glas nicht bereits von Natur aus so vielseitig, dass sich den in diesen Branchen tätigen Unternehmen einfach mehr Wachstumschancen bieten müssen als den Eisenbahnen und den Filmgesellschaften? Das ist genau der Fehler, den ich vorher angesprochen habe. Wer so denkt, definiert einen Industriezweig, ein Produkt oder ein bestimmtes Know-how zu eng. Dadurch ist das vorzeitige Altern der Produkte bereits garantiert. Wenn wir von Eisenbahnen sprechen, sollten wir damit Güter- und Personentransport meinen. Als Teil der Transportindustrie haben die Eisenbahnen auch heute noch eine gute Chance für beträchtliches Wachstum. Sie sind nicht auf den Eisenbahnsektor als solchen beschränkt – obwohl die Schiene meines Erachtens über ein weit größeres Transportpotenzial verfügt, als allgemein angenommen wird.

Den Eisenbahn-Verantwortlichen fehlt es nicht an technischen Möglichkeiten, vielmehr fehlt es ihnen in erster Linie an der unternehmerischen Imagination und an dem kühnen Managementdenken, durch das ihre Industrie einst groß geworden ist. Selbst der Kulturhistoriker Jacques Barzun weiß, was den Eisenbahnen fehlt, wenn er sagt: „Es bereitet mir große Sorge, sehen zu müssen, dass die bei weitem fortschrittlichste gesellschaftliche und technische Institution des vergangenen Jahrhunderts in Schimpf und Schande untergeht, nur weil es ihr heute an der umfassenden Fantasie fehlt, mit der sie einst aufgebaut wurde ... Verschwunden sind der Überlebenswille der Unternehmen und das Bemühen, den Belangen der Öffentlichkeit durch Erfindergeist und Talent gerecht zu werden.“

### Es gibt immer eine Alternative

Es ist einfach ein Ding der Unmöglichkeit, auch nur eine einzige Branche von einiger Bedeutung herauszugreifen, für die die magische Bezeichnung „Wachstumsindustrie“ nicht irgendwann einmal gepasst hätte. Die Industrien hielten sich wegen ihrer angeblichen Produktüberlegenheit für stark. Anscheinend gab es auf dem Markt für das jeweils angebotene Produkt keine akzeptable Alternative. Aber war auch dieses Produkt nicht irgendwann die bessere Alternative für ein Vorgängerprodukt gewesen? Und so fielen auf all diese Branchen, eine nach der anderen, letztlich wieder Schatten. Betrachten wir einige weitere Beispiele:

### Chemische Reinigung

Die Trockenreinigung war einmal eine Wachstumsindustrie mit rosigen Aussichten. In einem Zeitalter der Wolltextilien war es endlich möglich geworden, Wollkleidung, die nach unsachgemäßer Waschbehandlung vielleicht einläuft und nichts mehr wert ist, auf einfache und bequeme Weise reinigen zu lassen. Das neue Verfahren löste einem Boom aus.

**Wer seine Branche oder sein Produkt zu eng definiert, kann sicher sein, dass das Verhalten des Angebots nur eine Frage der Zeit ist.**

Doch heute, 30 Jahre danach, segelt dieser Industriezweig in der Flaute. Woher kam die Konkurrenz? Eine bessere Methode der Reinigung? Nein, sie kam durch Synthetikfasern und chemische Zusatzstoffe, die den Reinigungsbedarf wieder einschränkten. Das aber ist nur der Anfang. Am Horizont zeichnet sich bereits die mächtige Zauberformel ab, die den Industriezweig der chemischen Reinigung völlig obsolet machen und in seiner Existenz bedrohen könnte: die Ultraschall-Reinigungstechnik.

### Energieversorgung

Der elektrische Strom ist ein weiteres Beispiel für ein Produkt, das angeblich unersetzlich ist, dessen Markt also immer weiterwächst. Als die Glühbirne erfunden wurde, war es um die Petroleumleuchten geschehen. Später hat die Flexibilität, Zuverlässigkeit, Einfachheit und die einfach allgemeinwährtige, totale Verfügbarkeit des Elektromotors das Schaufelrad und die Dampfmaschine vom Markt gefegt. Die Prosperität der elektrischen Versorgung steigert sich immer mehr ins Extravagante. Jedes Haus, jede Wohnung verwandelt sich zu einem Museum elektrischer Groß- und Kleingeräte. Wie könnte jemand überhaupt verlieren, wenn er sein Geld in Werten der Stromversorgungsindustrie anlegt, in einem Industriezweig, dem keine Konkurrenz droht und der stetiges Wachstum vor sich hat?

Beim näheren Hinschauen ist die Zukunft nicht mehr ganz so rosig. Viele Unternehmen außerhalb des Sektors der elektrischen Energie haben bereits riesige Fortschritte in Richtung Entwicklung von chemischen Energiequellen gemacht. Diese Quellen könnten, irgendwo in einer Schrankecke der Wohnung versteckt, quasi geräuschlos und mit der Kontinuität eines Chronometers elektrischen Strom liefern. Die Strom-

masten und Leitungen, die so viele Orte und Landschaften verunzieren, wird es dann nicht mehr geben. Auch das endlose Aufreißen von Straßen und die Stromausfälle bei Unwettern gehören dann der Vergangenheit an. Am Horizont zeichnen sich noch andere Alternativen ab, zum Beispiel die Nutzung von Sonnenenergie. Auch hier leisten branchenfremde Unternehmen Pionierarbeit.

**Keiner konnte sich vorstellen, dass jemand künftig in riesigen Lebensmittelläden ohne persönlichen Service kaufen würde.**

Wer kann sich überhaupt hinstellen und behaupten, es gebe für die elektrische Energie von heute in der Zukunft keine Konkurrenz? Die Technik, auf der heute natürliche Monopole basieren, kann morgen veraltet sein. Um sich vor solch düsteren Zukunftsszenarien zu schützen, werden auch die Versorgungsunternehmen von heute Energiezelten, Sonnenenergie und andere Quellen der Stromversorgung entwickeln müssen. Um zu überleben, müssen sie das Veralten der Produkte, mit denen sie heute ihr Geld machen, ins Kalkül ziehen.

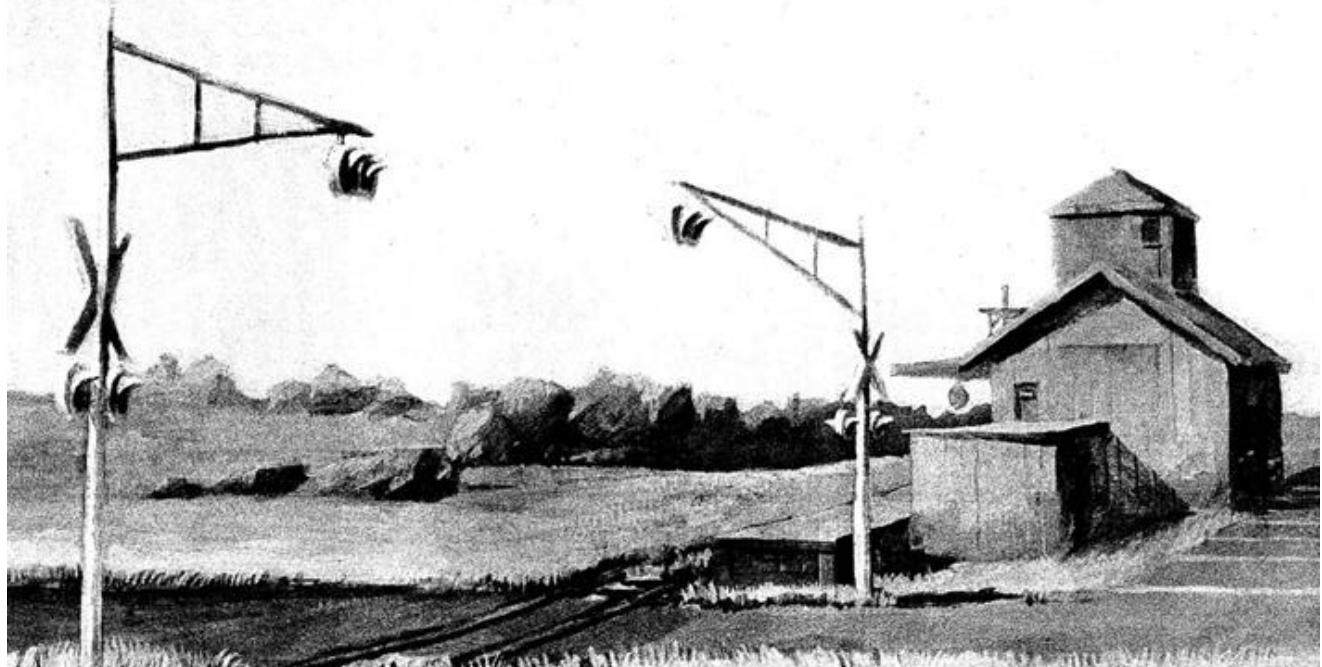
#### **Einzelhandel**

Viele Leute können sich kaum noch erinnern, dass es eine blühende Handelsform gegeben hat, den „Tante-Emma-Laden“. Mit Macht ist der Supermarkt an die Stelle der kleinen Gemischtwarenläden getreten. Die Lebensmittelketten der 30er Jahre entgingen nur knapp der totalen Vernichtung durch die aggressive Expansion der unabhängigen Supermärkte. Der erste richtige Supermarkt eröffnete 1930 in Jamaica (Long Island) im

Großbezirk New York. 1933 gab es bereits florierende Supermärkte in Kalifornien, Ohio, Pennsylvania und an anderen Stellen der Vereinigten Staaten. Dennoch ignorierten die etablierten Ketten diese Neuentwicklung mit unglaublicher Großspurigkeit. Und als sie sich anschickten, davon Notiz zu nehmen, mit lächerlichen Beschreibungen wie „Ramsch“, „vorsintflutlich“, „Kramladen“ und „unmoralischer Opportunismus“.

Aus der Spalte einer der großen Supermarktketten kam damals folgender Kommentar: „Man kann sich nur schwer vorstellen, dass die Leute meilenweit fahren, um Lebensmittel einzukaufen und dabei auf den gewohnten persönlichen Service verzichten, persönlich bedient zu werden – eine Einsparung, die die Ketten perfektioniert haben.“

Und noch 1936 vertrat man auf der Jahrestagung der Branche, auf dem Kongress der National Wholesale Grocers Association und der New Jersey Retail Grocers Association, die Ansicht, es gebe keinen Anlass zur Sorge. Damals hieß es, die Supermärkte seien nur für den extrem preisbewussten Käufer interessant. Damit engten die Ketten ihren Markt selbst ein. Die Supermärkte, so glaubte man, müssten sich ihre Käuferschichten aus einem Umkreis von vielen Meilen heranziehen. Und wenn Imitatoren das Feld mit ähnlichen Geschäftsideen betreten würden, stünden durch die sinkenden Geschäftsvolumina Konkursanmeldungen en gros an. Die hohen Umsätze der Supermärkte wurden zum Teil dem Reiz der Neuheit zugeschrieben. Grundsätzlich aber, und dessen war man sich sicher, wollten die Leute den bequemen Einkauf im Laden an der Ecke. Die Ladeninhaber müssten nur mit ihren Lieferanten kooperieren, ihre Kosten im Auge behalten und ihren Kundendienst weiter verbessern, dann wür-



den sie der Konkurrenz standhalten, bis die hinweggefegt sein würde.

Sie wurde niemals hinweggefegt. Vielmehr entdeckten die Läden, dass ihr Überleben vom eigenen Einstieg ins Supermarktgeschäft abhängig war. Und damit wurde die Zerstörung ihrer riesigen Investitionen in die Tante-Emma-Läden und in etablierte Vertriebswege und Verkaufsmethoden eingeläutet. Die Unternehmen, die mutig zu ihrer Überzeugung standen, hielten resolut an der Gemischtwaren-Philosophie fest. Sie behielten ihren Stolz, verloren aber ihre wirtschaftliche Überlebensfähigkeit.

### Im Teufelskreis des Selbstbetrugs

Leider reicht das menschliche Gedächtnis nicht sehr weit. So können Menschen, die heute mit großer Zuversicht die beiden Heilsbringer Elektronik und Chemie lobpreisen, sich schwer vorstellen, dass diese beiden boomenden Industriezweige in der Zukunft jemals in Schwierigkeiten geraten könnten. Wahrscheinlich können sie auch nicht verstehen, wie ein logisch denkender, vernunftbegabter Geschäftsmann so kurzsichtig sein konnte wie jener berühmte Bostoner Millionär, der vor 50 Jahren seine Erben zur Armut verurteilte. Er verfügte in seinem Testament, seine gesamte Hinterlassenschaft sei für alle Zeiten und ausschließlich in Straßenbahnleihen anzulegen. Seine posthum veröffentlichte Feststellung „Für effizienten Personentransport in der Stadt wird es immer eine große Nachfrage geben!“ ist nur ein schwacher Trost für seine Erben, die ihren Lebensunterhalt als Tankwarte bestreiten.

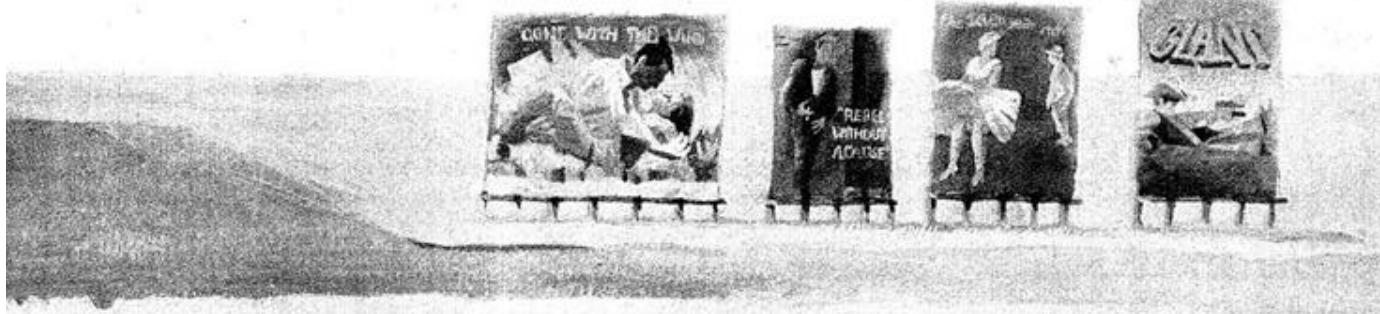
Und dennoch trifft man auch heute auf dieselbe Denkweise. Erst vor kurzem befragte ich eine

Gruppe aufgeschlossener Manager. Rund die Hälfte war sich einig, sie könnten niemandem schaden, wenn sie ihren Nachlass durch eine testamentarische Verfügung für alle Zeiten in der Elektronikindustrie anlegen ließen. Als ich daraufhin mit dem Beispiel des Bostoner Millionärs und den Straßenbahnen die Katze aus dem Sack ließ, lautete der einstimmige Chor: „Das ist aber etwas ganz anderes!“ Ist es wirklich etwas ganz anderes? Ist die Grundsituation nicht vielmehr identisch?

In Wahrheit gibt es meines Erachtens keine Wachstumsindustrie. Es gibt nur Unternehmen, die so organisiert sind und so geführt werden, dass sie Wachstumsmöglichkeiten schaffen und daraus Kapital schlagen. Industrien, die sich auf einer Rolltreppe des Wachstums wöhnen, werden unweigerlich in die Stagnation fahren. Die Geschichte jeder heute toten oder im Sterben liegenden „Wachstums“-Industrie macht den Teufelskreis der Selbsttäuschung sichtbar, der durch starke Expansion und unerkannte Verfallserscheinungen gekennzeichnet ist. Es gibt vier Bedingungen, die einen in diesen Teufelskreis führen:

Die Manager in vielen Industriestaaten glaubten, solange die Bevölkerungszahl stiege, stiegen auch die Gewinne.

- der Glaube, Wachstum sei durch eine expandierende und wohlhabender werdende Bevölkerung bereits sichergestellt;
- der Glaube, es könne für das Hauptprodukt des eigenen Industriezweigs keinen konkurrierenden Ersatz geben;



- das zu große Vertrauen in die Massenproduktion und in die Vorteile rapide sinkender Stückkosten bei steigendem Output;
- die Konzentration auf ein Produkt, das sich für sorgfältig kontrollierte wissenschaftliche Experimente, Verbesserungen und Kostensenkungen im Herstellungsprozess anbietet.

Ich möchte nun jede dieser Bedingungen unter die Lupe nehmen. Um meine Fälle so deutlich wie möglich darzulegen, werde ich mich bei den wesentlichen Punkten auf drei Schlüsselindustrien beziehen: Erdöl, Automobile und Elektronik, vor allem auf Erdöl, weil die Industrie einen großen Zeitraum und mehrere Strukturveränderungen einschließt. Die drei von mir gewählten Branchen erfreuen sich nicht nur bei der Allgemeinheit eines exzellenten Rufs, sie genießen auch das Vertrauen klug und überlegt handelnder Investoren. Und außerdem haben sich die Unternehmensführer in diesen Industriezweigen wegen fortschrittlichen Denkens in wichtigen Managementbereichen (Controlling, Produktforschung und Managementtraining) einen Namen gemacht. Wenn selbst diese Industrien durch Nachlässigkeit lahm gelegt werden können, dann ist keine Industrie dagegen gefeit.

### Mythos automatisches Wachstum

Die Manager in vielen Industriestaaten glauben, Gewinne seien durch eine wachsende und immer reicher werdende Bevölkerung praktisch sichergestellt. Dieser Glaube nimmt den Zukunftssorgen, die alle verständlicherweise hegen, die Spitze. Wenn die Zahl der Verbraucher wächst und wenn sie mehr Produkte und Dienstleistungen kaufen, kann man der Zukunft weitaus zuversichtlicher entgegensehen, als wenn man es mit einem schrumpfenden Markt zu tun hat. Ein expandierender Markt entledigt den Hersteller der Aufgabe, besonders intensiv oder imaginativ nachzudenken. Wenn das Denken eine intellektuelle Reaktion auf ein Problem ist, dann ist das Fehlen eines Problems die Überleitung zu fehlendem Denken. Wenn sich ein Produkt eines automatisch expandierenden Markts erfreut, wird man kaum weitere Gedanken auf Marktausweitung verschwenden.

Eines der interessantesten Beispiele hierfür liefert die Ölindustrie. Sie ist wahrscheinlich unsere älteste Wachstumsbranche. Dort waren in der Vergangenheit beneidenswerte Erfolge möglich. Obschon im Augenblick gewisse Skepsis hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung besteht, herrscht dort Optimismus.

Ich glaube aber, auch dieser Industriebereich unterliegt einem fundamentalen, aber typischen Wandel. Gemessen an anderen Branchen hört die Erdölindustrie nicht nur auf zu wachsen, vielleicht befindet sie sich bereits in der Phase des Abschwungs. Auch wenn es keiner wahrhaben will: Ich glaube, die Ölindustrie wird in 20 Jahren genauso auf vergangene Höhenflüge zurückblicken wie die Eisenbahnindustrie heute. Trotz ihrer Pionierarbeit bei der Entwicklung und praktischen Anwendung der Ist-Wert-Methode in der Investitionsrechnung, trotz Pionierleistungen in den Beziehungen zur Arbeitnehmerchaft oder zu den unterentwickelten Ländern liefert die Petroleumindustrie ein schmerzliches Beispiel dafür, wie sich durch hartnäckige Selbstgefälligkeit und Zielverfehlung günstige Gelegenheiten in Beinahe-Desaster verwandeln können.

Der typische Fehler dieser und anderer Branchen war, an die wohltuenden Konsequenzen zu glauben, die stetig steigende Bevölkerungszahlen versprachen. Gleichzeitig dachten die Verantwortlichen, sie hätten ein Produkt, für das es keine Alternative gäbe. Damit dachten sie, sie müssten die Konkurrenz im Verbessern des bereits Vorhandenen nicht mehr zu übertreffen versuchen.

Das ist auch vernünftig, wenn man davon ausgeht, dass die Umsätze mit den Bevölkerungszahlen des jeweiligen Landes eng verkettet sind. Der Kunde kann Angebote nur anhand der Vergleichsmöglichkeiten bewerten, die ihm die einzelnen Produktmerkmale bieten. Nach meiner Ansicht ist es beispielsweise höchst bemerkenswert, dass die Ölindustrie seit John D. Rockefeller, der Petroleumlampen gratis nach China schickte, nichts Herausragendes mehr getan hat, um Nachfrage nach dem industriespezifischen

Ein Produkt kann heute noch so gut sein, langfristig wird es Substitute geben, die seinen Erfolg gefährden.

Produkt zu kreieren. Und mit augenfälligen Produktverbesserungen ist die Ölindustrie auch nicht gerade aufgefallen. Die wohl größte Errungenschaft dürfte die Entwicklung von Tetraäthylblei gewesen sein. Sie entstand außerhalb der Branche – bei General Motors und DuPont. Die großen Beiträge der Ölfirmen selbst beschränken sich auf Technologien der Erdölsuche, -gewinnung und -raffination.

Mit anderen Worten, die Erdölindustrie selbst hat ihre Anstrengungen darauf konzentriert, die Erdölgewinnung und -weiterverarbeitung effizienter zu gestalten, während sie der Verbesserung der Produktgattung oder deren Vermarktung relativ wenig Beachtung schenkte. Hinzu kommt noch, dass das Hauptprodukt der Petroleumindustrie kontinuierlich so eng wie möglich definiert worden ist: Benzin statt Energie, Brennstoff oder Transport. Diese Einstellung hatte unter anderem zwei Konsequenzen:

Erstens: Wesentliche Verbesserungen in der Benzinqualität gehen selten von den Ölgesellschaften aus. Und die Entwicklung überlegener alternativer Brennstoffe hat ihren Ursprung auch nicht in den Unternehmen der Ölindustrie, wie ich später noch darlegen werde.

Zweitens: Die wesentlichen Innovationen bei der Vermarktung von Automobilkraftstoffen stammen von den neuen und kleineren Ölgesellschaften. Sie sind nicht so beschäftigt damit, Öl zu fördern und zu verarbeiten. Diese Unternehmen haben das rasche Wachstum der Großtankstellen mit mehreren Zapfsäulen angestoßen. Diese Tankstellen präsentieren sich dem Kunden als saubere Betriebe mit großen Durchfahrten, die optimale Bequemlichkeit bieten. Denselben Unternehmen ist es auch zu verdanken, dass qualitativ hochwertiges Benzin zu niedrigen Preisen verfügbar ist. Um es kurz zu sagen: Die Erdölindustrie fordert Schwierigkeiten von anderer Seite geradezu heraus. Früher oder später wird in diesem Land hungriger Erfinder und Unternehmer die Bedrohung mit Sicherheit zu einer Realität werden. Die sich eröffnenden Möglichkeiten werden noch deutlicher, wenn wir uns dem nächsten gefährlichen Irrglauben zuwenden, dem viele Unternehmenschefs verfallen sind. Weil dieser zweite Irrglauben mit dem ersten eng verwandt ist, werde ich mit demselben Beispiel fortfahren.

## Mythos Unersetzblichkeit

Die Ölindustrie ist überzeugt davon, dass es für das Hauptprodukt des gesamten Industriezweigs, für Benzin, kein ernst zu nehmendes Ersatzprodukt gibt. Oder, wenn es je eines geben sollte, dass es sich dann dabei auch um ein Erdölprodukt handeln wird wie Diesel oder Kerosin.

In dieser Annahme steckt eine Menge Wunschenken. Die meisten Erdölraffinierenden Gesellschaften sind selbst Eigentümer enormer Rohölreserven. Diese Reserven haben nur dann einen Wert, wenn es einen Markt für Produkte gibt, für

die Erdöl der Ausgangsstoff ist. Daher auch der beharrliche Glaube an den Fortbestand der wettbewerbsmäßigen Überlegenheit von Automobiltriebstoffen, die aus Rohöl gewonnen werden.

Diese Vorstellung hält sich hartnäckig, obwohl die ganze historische Beweislast gegen ihre Gültigkeit spricht. Erwiesen ist nicht nur, dass Öl, egal für welchen Zweck, nie über lange Zeit hin-

## Die Gewinnmöglichkeiten durch die Massenproduktion sind spektakulär. Dafür wird das Marketing stark vernachlässigt.

weg ein überlegenes Produkt gewesen ist, erwiesen ist auch, dass die Ölindustrie tatsächlich nie eine wirkliche Wachstumsindustrie war. Vielmehr ist sie durch eine Folge verschiedener Phasen mit den üblichen historischen Zyklen wie Wachstum, Reife und Verfall gekennzeichnet. Sie verdankt ihr Überleben insgesamt einer Serie wundersamer Ereignisse und entging dem Zusammenbruch ein über anderes Mal um Haarsbreite.

Zunächst war Rohöl eigentlich eine Art Wunderheilmittel. Aber noch bevor es mit dieser Marotte vorbei war, gab es einen neuen, weit größeren Nachfrageschub durch die Erfindung der Petroleumlampe. Die Aussicht, alle Lampen der Welt mit Petroleum brennen zu lassen, eröffnete exorbitante Wachstumsaussichten; die gleichen übrigens, die sich der Ölindustrie heute für Benzin in anderen Teilen der Welt bieten; die Ölgesellschaften können es kaum abwarten, bis in jedem unterentwickelten Land jede Familie ein Auto in der Garage hat.

In den Tagen der Petroleumlampe standen die Firmen im gegenseitigen Wettbewerb und konkurrierten insgesamt mit dem Gaslicht, indem sie versuchten, die Leuchteigenschaften des Öls zu verbessern. Dann trat urplötzlich das Unmögliche ein. Edison erfand eine Leuchte, die vom Rohöl völlig unabhängig war. Wäre nicht damals schon Öl weit verbreitet in Heizöfen verfeuert worden, hätte die von Edison erfundene weiß glühende elektrische Lampe das Wachstumslicht der Ölindustrie bereits in jenen Tagen endgültig ausgeblasen, Öl wäre höchstens noch zum Schmieren von Wagenachsen gut gewesen.

Aber wieder einmal schlügen Desaster und Erlösung gleichzeitig zu. Zwei große Innovationen traten auf den Plan, von denen keine ihren Ursprung in der Ölindustrie hatte: Die Entwicklung kohlebefeueter Zentralheizungen wurde erfolgreich abgeschlossen. Damit gehörte der ölbefeu-

erte Raumerhitzer zum alten Eisen. Und während die Ölindustrie noch in ihren Grundfesten erzitterte, wurde sie von einer zweiten Erfindung, die ihren Ursprung ebenfalls nicht in der Branche selbst, sondern außerhalb hatte, auf wunderbare Weise gerettet und in ungeahnte Höhen katapultiert: Man erfand den Verbrennungsmotor. Und als sich endlich in den 20er Jahren durch die ungeheure Expansion des Benzinmarktes eine Sättigung abzeichnete, erschien wieder ein Retter in der Not: die ölbefeuerte Zentralheizung. Wie vorher kamen auch hier der rettende Einfall und dessen Weiterentwicklung von außen. Und als sich die Nachfrage auf diesem Markt abschwächte, kam Rettung durch die kriegsbedingte Nachfrage nach Flugzeugtreibstoff. Nach dem Krieg waren es die zivile Luftfahrt, die Umstellungen der Eisenbahnen auf Dieselbetrieb und der explosionsartige Aufschwung der Automobilindustrie, die dafür sorgten, dass die Ölindustrie weiter wuchs.

Mittlerweile hatte die Ölheizung, deren Boompotenzial erst kurz zuvor lautstark verkündet worden war, einen ernsthaften Wettbewerber be-

### Mit dem Verbrennungsmotor bekam die Ölindustrie eine Wachstumschance, für die sie nichts tun musste.

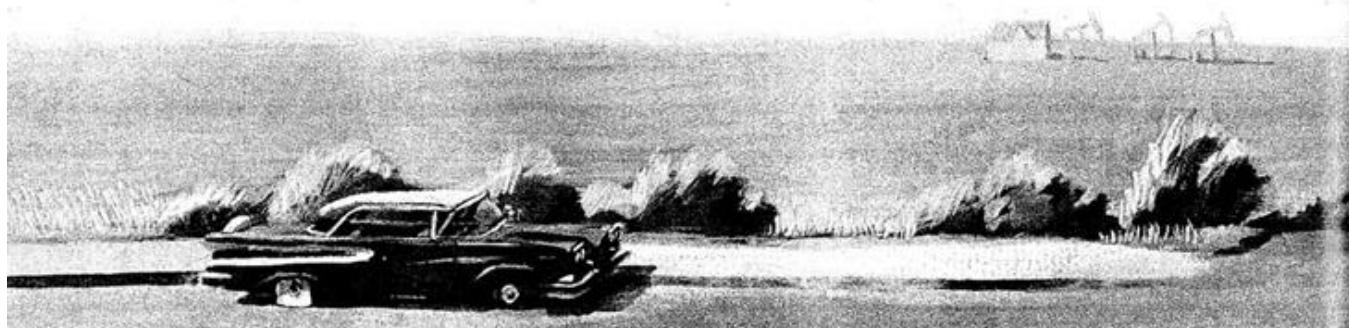
kommen: das Erdgas. Die Ölgesellschaften waren zwar selbst Eigner der Erdgasquellen, die jetzt mit dem Öl konkurrierten, dennoch haben die Ölfirmen die Erdgasrevolution nicht initiiert; sie haben bis heute aus der Eigentümerschaft am Erdgas keinen sonderlich großen Gewinn gezogen. Die Erdgasrevolution wurde vielmehr von neu gegründeten Gasfernleitungsgesellschaften ausgelöst, die ihr Produkt aggressiv vermarktet. Sie riefen eine großartige neue Branche ins Leben, zuerst gegen den Rat und später gegen den Widerstand der Erdölgesellschaften.

Bei aller Logik dieser Entwicklung hätten die Erdölgesellschaften selbst die Erdgasrevolution

ins Rollen bringen müssen. Ihnen gehörte das Gas, und sie waren die Einzigen, die Erfahrungen bei seiner Handhabung, Aufbereitung und Verwendung hatten. Sie kannten sich mit Pipelines und Fernleitungstransport aus. Auch waren ihnen die Heizprobleme geläufig. Sie fürchteten wohl, das Erdgas werde mit den Umsätzen des Heizöls konkurrieren. Darum rümpften die Topmanager der Erdölgesellschaften über das Erdgaspotential die Nase.

Ausgelöst haben die Revolution letztlich die unternehmerischen Führungskräfte der Ölipelines. Unfähig, ihre Gesellschaften zum Einstieg ins Erdgasgeschäft zu überreden, stiegen sie aus und gründeten die spektakulär erfolgreichen Überlandgasfirmen. Aber selbst als deren Erfolg für die Erdölunternehmen auf schmerzhafte Weise sichtbar wurde, konnten sie sich dennoch nicht entschließen, selbst einen Erdgasfernleitungssektor aufzubauen. So ging dieses Multimilliardengeschäft, das brach vor ihnen lag, in andere Hände. Wie in der Vergangenheit war die gesamte Branche auch jetzt durch ihre Voreingenommenheit, das spezifische Produkt und das Festklammern an den Wert der Ölreserven geblendet und anderen Potenzialen gegenüber blind. Den Wünschen und Bedürfnissen der Kundschaft schenken sie kaum oder nur wenig Aufmerksamkeit.

In den Nachkriegsjahren gab es kaum Anzeichen für einen Sinneswandel. Unmittelbar nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs war es die rapide Nachfrage nach den traditionellen Erzeugnissen dieses Industriezweigs, der die Ölindustrie hinsichtlich ihrer Zukunftschancen enorm ermutigte. 1950 projizierten die meisten Unternehmen bis zumindest ins Jahr 1975 jährliche Wachstumsraten von rund 6 Prozent. Und obwohl sich das Verhältnis zwischen Erdölreserven und -nachfrage bei ungefähr 20:1 bewegte (in den Vereinigten Staaten wurde ein Verhältnis von 10:1 angenommen), ließ die emporschneidende Nachfrage die Ölgesellschaften nach immer neuen Ölquellen suchen, ohne viel danach zu fragen, was die Zukunft wirklich bringen würde. Im Jahr 1952 trafen sie im Mittleren Osten ins Schwarze: Das



Verhältnis Reserven zu Nachfrage schnellte auf 42:1 hoch. Und wenn die Reserven in der durchschnittlichen Größenordnung der letzten fünf Jahre (37 Milliarden Barrel jährlich) weiterwachsen, dann stehen sich Reserven und Nachfrage im Jahre 1970 voraussichtlich im Verhältnis 45:1 gegenüber. Dieser Ölüberfluss hat die Rohölpreise und die Preise für raffinierte Produkte auf der ganzen Welt gedrückt.

## Die Zukunft der Ölindustrie

Das Management der großen Ölgesellschaften kann heute auch keinen sonderlich großen Trost in der sich rapide ausweitenden petrochemischen Industrie sehen – einer weiteren Verwendungsidee für Rohöl, die nicht dem Rohölsektor selbst entsprang. Die gesamte US-Produktion petrochemischer Produkte macht etwa 2 Prozent der Nachfrage nach allen Ölderivaten aus. Der petrochemischen Industrie wird derzeit eine Wachstumsrate von rund 10 Prozent jährlich vorausgesagt.

Als Gegengewicht zu anderen Entwicklungen, die die Nachfrage nach Erdöl einschränken, wird das allein jedoch nicht ausreichen. Es gibt viele petrochemische Produkte, und ihre Zahl steigt noch weiter. Aber oft existieren für das Ausgangsmaterial auch Ersatzstoffe (zum Beispiel die Kohle) außerhalb des Petroleumbereichs. Auch sollte man wissen, dass relativ wenig Öl nötig ist, um eine Menge Kunststoff herzustellen. Für eine Erdölraffinerie wird heute eine Tageskapazität von 50 000 Barrel als das absolute Effizienzminimum angesehen. Demgegenüber ist eine chemische Fabrik mit einer Erdölverarbeitungskapazität von 5000 Barrel bereits gigantisch.

Das Wachstum der Ölbranche verlief niemals kontinuierlich, sondern ruck- und stoßweise. Immer wieder bewahrten Innovationen und Entwicklungen von außen sie vor dem Untergang. Der Grund, weshalb die Ölindustrie nicht in eine sanft dahingleitende Progressionsphase hineingewachsen ist, liegt in der Absonderlichkeit ih-

rer bisherigen Entwicklungsgeschichte: Jedesmal wenn sie ein vermeintlich überragendes Produkt hervorgebracht hatte, das vor den Gefahrenmomenten konkurrierender Ersatzprodukte sicher war, erwies sich eben dieses Produkt als unterlegen und hoffnungslos anfällig. Bis heute ist Benzin (zumindest als Motorenreibstoff) diesem Schicksal entgangen. Aber wie wir später noch sehen werden, könnte selbst Benzin bereits heute auf recht wackeligen Beinen stehen.

Es gibt kein Patentrezept gegen das Verhalten von Produkten. Und wenn nicht die Forschung des eigenen Unternehmens, dann wird es die Forschung eines anderen sein, die ein Produkt

## Die Marktforschung von Ford hatte nicht zu Tage fördern können, was die Autofahrer wirklich wollten.

veralten lässt. Wenn ein Industriezweig nicht wie die Ölbranche außergewöhnlich viel Glück hat, kann er leicht in einem Meer roter Zahlen untergehen und damit das Schicksal der Eisenbahnen teilen oder der Hersteller von Kutscherpetschen, der Gemischtwarenladenketten, der meisten großen Filmgesellschaften.

Der beste Weg, das Glück zu pachten, ist, es selbst zu schmieden. Um das zu tun, muss man wissen, was ein Unternehmen erfolgreich macht. Einer der größten Feinde dieser Erkenntnis ist die Massenproduktion.

## Vermeintliche Zwänge

Die in den Bereich der Massenproduktionen gehörenden Industrien treibt ein unwiderstehlicher innerer Drang, alles zu produzieren, was möglich ist. Die Aussicht rapide sinkender Stückkosten bei steigenden Produktionsziffern bietet einen starken Anreiz, dem nur wenige widerstehen können. Die Gewinnmöglichkeiten sind spektakulär. Alles Bemühen konzentriert sich auf

